



Facultad de Ciencias Económicas y empresariales

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ANÁLISIS EXTERNO
DEL SECTOR OLEÍCOLA EN ESPAÑA

Sara del Llano Molina

DIRECTOR:

Emilio Huerta

COORDIRECTOR

Alejandro Bello

Pamplona-Iruña

9 de junio de 2014

Resumen ejecutivo.

El trabajo que se presenta a continuación pretende estudiar y analizar cómo determinados factores existentes en la industria oleícola afectan y condicionan a las empresas existentes dentro de ésta en cuanto a la competencia que mantienen con otras empresas y las estrategias competitivas que establecen. El objetivo del análisis de la estructura de la industria es conocer las oportunidades y amenazas que se presentan a las empresas y que finalmente repercuten en la capacidad de éstas para obtener o no altas tasas de rentabilidad empresarial. Las oportunidades son aquellos factores que van a mejorar la obtención de rentas debido a que la competencia se reduce. Por otro lado, las amenazas van a influir negativamente en la obtención de rentas debido al incremento de la competencia. El método de análisis utilizado en este trabajo para determinar las oportunidades y amenazas es el modelo de las cinco fuerzas de Porter, según el cual, mediante el análisis individualizado de la competencia actual, potenciales competidores, poder de negociación de proveedores y clientes, y por último los productos sustitutivos se determina el grado de atractivo de la industria en su conjunto.

Palabras clave.

Integración, Cooperación, Diversificación, Calidad, Información, Atomización, Concentración,

INDICE

1. Introducción	4
2. Definición y descripción de la industria	6
2.1 Situación actual del sector en España	6
2.2 Proceso productivo	9
2.3 Segmentación de la demanda	11
2.4 Principales Grupos del sector	13
2.5 Relaciones con los clientes	19
2.6 Problemas del sector	21
2.7 Futuro del sector	22
3. Fuerzas competitivas	24
3.1 Poder de negociación de Proveedores	24
3.2 Poder de negociación de clientes	24
3.3 Amenaza de nuevos entrantes	26
3.4 Amenaza de productos sustitutivos	27
3.5 Competencia actual	28
4. Conclusiones	31
5. Bibliografía	33

1. Introducción

Actualmente, la industria agroalimentaria española es considerada la primera rama industrial, según la Encuesta Industrial de Empresas del INE. Representa el 20.5% de las ventas netas de producto, el 18.4% de personas ocupadas y el 15.1% del valor añadido. Es un sector imprescindible para la recuperación económica de España en el momento de crisis mundial que se está viviendo y tras el cual el escenario económico español entra en una fase de menor crecimiento.

En el primer trimestre del año 2014, el INE refleja los siguientes datos macroeconómicos. En primer lugar contamos con una variación positiva en el PIB de 0.03% con respecto al mismo periodo del año anterior. Asimismo, la tasa de paro sigue aumentando con respecto al año anterior, obteniendo una variación negativa de -3.74%, mientras que el IPC ha experimentado una subida del 0.4% con respecto al año anterior.

Dentro de la industria de Alimentación y Bebidas, la industria cárnica ocupa el primer puesto con el 21.6% del total de las ventas netas en el año 2012, seguida de la alimentación animal (10%), grasas y aceites (9.3%) e industria láctea (9.2%).

Asimismo, los productos más exportados en el año 2013 pertenecen al subsector cárnico, grasas y aceites, conservas vegetales y vino.

Por tanto, ante esta breve introducción podemos determinar que el sector del aceite de oliva es clave y de gran relevancia.

España es hoy en día el mayor productor y exportador (presenta una balanza comercial en el año 2013 positiva con un valor de 1.445.314 miles de euros.) de aceite de oliva del mundo, constituyendo así una actividad económica muy importante, en cuanto a generación de valor y empleo. En concreto en algunas provincias de la comunidad andaluza, como Jaén, supone su principal actividad económica.

El aceite de oliva está muy arraigado a la historia, economía y cultura gastronómica española y en general, en países de toda la cuenca mediterránea donde el consumo y la producción de aceite están muy presente también en Italia, Grecia, Túnez y Turquía, convirtiéndose en los principales rivales para España.

En España, variables sociales y demográficas como la edad, la situación económica y laboral, presencia de niños en el hogar o nº de miembros en el hogar condicionan el consumo de aceite de oliva y el tipo de aceite consumido.

En definitiva, es un sector que proporciona mucho valor social, medioambiental, cultural y de salud pública.

Por medio de este trabajo se pretende en primer lugar hacer un análisis del macro ambiente que rodea y afecta a todas las empresas del sector identificando las características económicas predominantes en la industria. Posteriormente, el análisis sobre las 5 fuerzas competitivas determinarán el atractivo o no de esta industria y como repercute en la rentabilidad de las empresas que la componen.

2. Definición y descripción de la industria

2.1. Situación actual del sector en España.

Como se ha mencionado en la introducción, España es hoy en día el mayor productor de aceite de oliva en el mundo.

La producción española representa el 60% de la producción en la UE y el 45% mundial. En esta última campaña, 2013/2014, se ha producido ya la cantidad de 1.541.700 toneladas de aceite de oliva y se prevé finalizar la campaña con una producción de 1.700.000 toneladas a nivel nacional cumpliendo con todas las expectativas y llegando a un nuevo récord.

Tabla 1. Producción mensual por campañas.

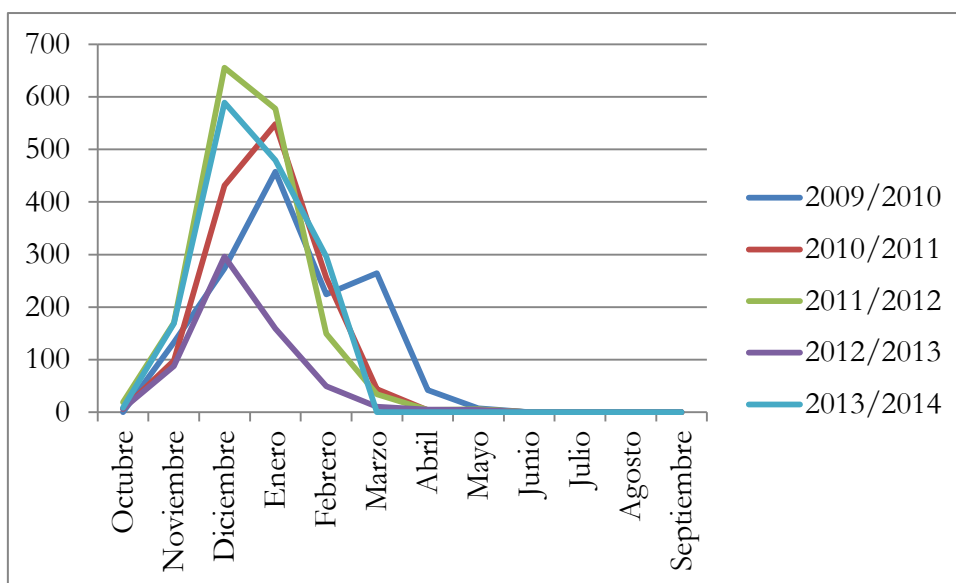
(Nota: Los datos se encuentran en miles de toneladas.)

MES	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Octubre	0	6,3	18,6	6,6	8,8
Noviembre	133,1	97,8	170,2	87,7	168,7
Diciembre	273,3	431,3	655,4	296,3	589
Enero	457,2	548,4	577,8	158,9	479,3
Febrero	224,3	255,8	149,4	49,1	295,9
Marzo	264,5	44	33,9	10,3	-
Abril	42	3,6	4,4	5,1	-
Mayo	7,1	4,7	5,3	4,2	-
Junio	0	0	0	0	-
Julio	0	0	0	0	-
Agosto	0	0	0	0	-
Septiembre	0	0	0	0	-
TOTAL	1401,5	1391,9	1615	618,2	1541,7

Fuente: [www. magrama.es](http://www.magrama.es)

Tal y como se ve en la tabla 1, la producción de las 5 últimas campañas se ha ido incrementando, a excepción de la campaña 2012/2013 que se vio afectada por las malas condiciones climáticas.

Gráfico 2. Producción mensual de diferentes campañas.



La extensión olivarera en España tiene 300 millones de olivos que ocupan una superficie de más de 2.5 millones de ha.

Es en la Comunidad de Andalucía donde se concentra el 80% de la producción, y es que ésta comunidad tiene la mayor extensión de olivar del país. Otras comunidades que le siguen en producción y extensión son Castilla la Mancha y Extremadura. La concentración en la zona sur, este y suroeste se explica por las condiciones climáticas que resultan idóneas para el cultivo de la oliva.

Tabla 3. Superficie de olivar por CCAA. (Hectáreas) Año 2012

CC.AA.	SECANO	REGADIO	TOTAL
Andalucía	979.391	575.380	1.554.771
Aragón	48.012	11.465	59.477
Baleares	5.447	2.290	7.737
C. Mancha	359.110	47.641	406.751
C. León	5.402	1.055	6.457
Cataluña	93.459	22.585	116.044
Extremadura	229.142	40.208	269.350
Madrid	27.551	491	28.042
Murcia	20.319	9.416	29.735
Navarra	2.650	4.807	7.457
País Vasco	191	116	307
La Rioja	1.762	1.843	3.605
C. Valenciana	81.043	13.680	94.723
TOTAL	1.853.479	730.977	2.584.456

Fuente: magrama

Los principales países productores de aceite de oliva a nivel mundial y por tanto competidores directos de España son Italia y Grecia, siguiéndoles más de lejos Túnez, Turquía o Marruecos. En ésta última campaña, 2013/2014, la mala cosecha obtenida en ambos países competidores están beneficiando a España en la producción y exportación para dar respuesta a toda la demanda.

Tabla 4. Producción en miles de toneladas.

	PRODUCCION(miles tm)			
	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
ESPAÑA	1391,9	1615	616,3	1536,6
GRECIA	301	294,6	357,9	230
ITALIA	440	399,2	415,5	450
	CONSUMO(miles tm)			
	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
ESPAÑA	554,2	574	513	580
GRECIA	227,1	200	200	185
ITALIA	660	610	590	600

Fuente: COI

Tabla 5. Principales mercados exteriores de aceite de oliva español (2011)

	Cantidad(miles tn)	Porcentaje
India	405.663,80	48,2
Portugal	81.321,30	9,7
Francia	72.272,70	8,6
EEUU	56.846,70	6,7
Reino Unido	35.079,10	4,1
Australia	20.445,80	2,4
China	18.772,70	2,2
Japón	15.179,40	1,7
Brasil	15.015,30	1,7
Resto	120.203,20	14,7
TOTAL	841300	100

Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad. Secretaría de Estado de Comercio (2012)

El aceite español se vende principalmente a la Unión Europea con Italia a la cabeza como principal consumidor y Grecia como segundo consumidor. Bastante por debajo les siguen Portugal, Francia y EEUU.

En los últimos años se han llevado a cabo campañas de promoción internacional para ampliar los mercados del aceite de oliva español. Los países donde han ido destinadas estas actividades de promoción han sido principalmente economías emergentes como China, India o Brasil, además de algunos clientes como Estados Unidos, Japón y Australia.

Uno de los grandes problemas que tiene el comercio exterior español de aceite de oliva (por ejemplo en el suministro a países como EEUU) es que se venden mayoritariamente partidas de aceite a granel (normalmente en formatos de 5 litros o más), con menos valor añadido. Este hecho, deriva en otros problemas que sufre el sector y que se comentarán en el apartado 2.6 de este trabajo. En el año 2012, las exportaciones de aceite de oliva envasado en formatos menores de 5 litros apenas supusieron 165.990 toneladas mientras que las exportaciones en envases de mayor formato fueron de 224.700 toneladas.

En cuanto a las ayudas que recibe el sector, la principal normativa que afecta a la producción de la aceituna para la elaboración de aceite de oliva es la PAC (Política Agraria Común). Sin embargo, en los últimos años se ha visto una considerable reducción de las subvenciones y ayudas que se venían dando como consecuencia de la crisis.

2.2. Proceso productivo del sector

El proceso productivo comienza con la recogida de la oliva de las explotaciones olivareras. Después es transportada a las almazaras donde comienza su fase industrial moliendo la oliva para extraer el aceite. Las almazaras se dividen en dos grupos: industriales y agrícolas (vinculadas a una explotación agraria) y cooperativas. Actualmente existen un total de 1756 almazaras, el 67% de la producción procede de cooperativas, y el 37% de las industriales.

Tabla 6. Número de empresas del proceso productivo por CCAA, 2014.

CCAA	Almazaras	Envasadoras	Orujeras	Refinerías	Entamadoras/envasadoras	Laboratorio
Andalucía	819	669	39	15	242	349
Aragón	103	108	1	1	37	16
Baleares	9	19			3	88
C.La Mancha	250	240	9	3	10	1
C.León	19	19			9	55
Cataluña	198	221	6	4	28	39
Extremadura	119	115	7		104	9
Galicia	3	4				
Madrid	20	25			17	13
Murcia	40	42			16	3
Navarra	17	18	1	1	4	3
País Vasco	4	5			2	1
La Rioja	22	25			2	32
C.Valenciana	133	133			13	8
TOTAL	1756	1643	63	24	487	617

Fuente: Agencia de información y control alimentarios del Ministerio de agricultura. (Datos 2014)

Además, en el proceso también intervienen otras industrias como las refinerías, encargadas de corregir el aceite de oliva que presente defectos de acidez, olor, etc.... y las orujeras, para extraer el aceite de orujo. Haciendo referencia a la tecnología utilizada en la elaboración de aceite, no se puede decir que sea un sector que tenga una importante y rápida evolución tecnológica aunque se hayan ido modernizado algunos procesos y maquinaria a lo largo de los años.

Finalmente, el producto pasa a la última fase que es la de envasado. El alto número de envasadoras existentes actualmente en el sector se debe a la prohibición de venta de aceite a granel en el mercado de radio corto (mercado local) a principios de los años noventa, que favoreció la instalación de pequeños equipos en las almazaras, para sustituir la venta local minorista a granel, lo que explica que el 90% de las envasadoras están asociadas con las almazaras.

A pesar de que en la tabla podemos observar que hay un total de 1643 empresas dedicadas al envasado, (669 en Andalucía) solamente son las grandes empresas envasadoras o grandes grupos que tienen integrado todo el proceso productivo, los que negocian con las cadenas de distribución, abasteciendo a éstas con aceite de oliva de su marca así como bajo marca de distribuidor. Es decir, finalmente, la comercialización está muy concentrada en unas pocas empresas.

Los datos de la tabla 7 indican el tamaño de las principales empresas medido en el nº de empleados así como su volumen de ventas (en miles de euros), ordenadas de mayor a menor volumen. La gran compañía Deoleo junto con DCoop (Hojiblanca) son las que mayor volumen de ventas presentan, seguidas bastante de cerca por Sovena. En cuanto al nº de empleados, son de las que cuentan también con mayor número de éstos.

Tabla 7. Tamaño de las principales empresas del sector.

EMPRESA	Nº EMPLEADOS	VENTAS(MILE€)
Deoleo	364	555.147
Dcoop S.coop And	256	553.626
Sovena España S.A	159	477.641
Aceites del sur- Coosur	327	379.807
Aceites Borges Pont	264	287.047
F.Faiges S.L	162	157.266
Urzante S.L	91	142.848
Aceites Maeva S.L	9	93.009

Fuente: SABI (Datos 2012-2013)

2.3. Segmentación de la demanda

Algunos factores como la categoría de aceite, el precio, las particularidades del hogar y estilos de vida del consumidor afectan al consumo y gasto de este producto.

Los aceites se consideran de una categoría u otra dependiendo del estado de la aceituna, los procedimientos utilizados en la elaboración, así como la acidez que presenta el producto. Tanto el aceite de oliva virgen como el virgen extra se obtienen bajo los mismos métodos para garantizar la máxima calidad, con la diferencia del grado de acidez (el grado de acidez indica entre otras cosas la frescura del aceite) entre uno y otro, que en el caso del aceite virgen extra es menor lo que indica una mayor calidad, de ahí que tenga el precio más alto en el mercado, seguido del aceite virgen con un precio un poco inferior.

El aceite de oliva, en cambio, es el resultado de una mezcla entre aceite de oliva refinado (obtenido a partir del refinado de aceites defectuosos) y de aceite virgen o virgen extra. Se utilizan procesos químicos en su elaboración para limpiar aromas, sabores y colores, por lo que pierde el identificativo de virgen. En el mercado tiene un precio menor que el virgen y el virgen extra.

Por último, es importante mencionar el aceite virgen extra ecológico, que es aquel procedente de las aceitunas cultivadas ecológicamente o biológicamente, es decir, sin el uso de abonos, pesticidas químicos, ni aditivos y conservantes.

Tabla 8. Consumo y gasto en aceite de oliva de los hogares, 2012

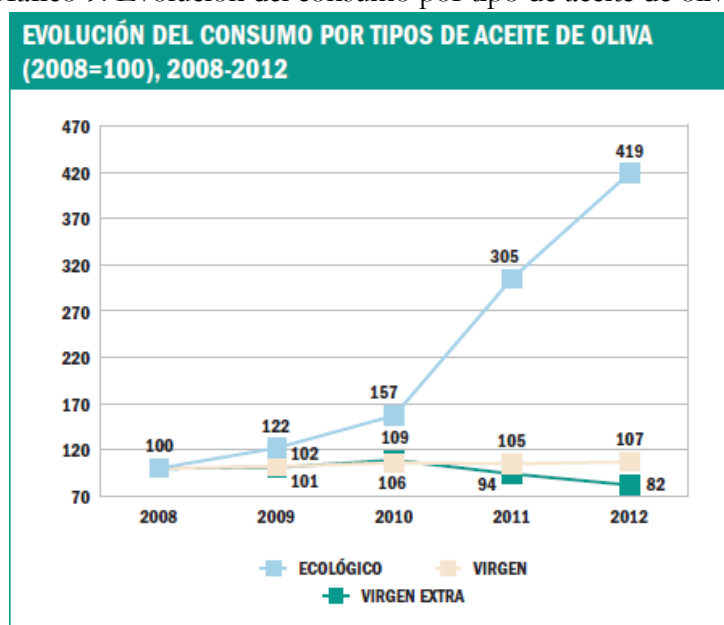
CONSUMO Y GASTO EN ACEITE DE OLIVA DE LOS HOGARES, 2012				
TIPO ACEITE	CONSUMO		GASTO	
	TOTAL(mill.litros)	PER CÁPITA(L)	TOTAL(mill.litros)	PER CÁPITA(L)
Oliva ecológico	1,5	0	5,3	0,1
Oliva virgen	168,2	3,6	455,8	9,9
Oliva virgen extra	112,3	2,4	322,4	7
Resto aceite oliva	259,9	5,6	595,4	12,9
TOTAL	426,1	9,2	1051,2	22,8

Fuente: Mercasa

En el año 2012 se produjo un consumo en los hogares españoles de 426.1 millones de litros, lo que supone un consumo per cápita de 9.2 litros. El mayor consumo es el de aceite de oliva no virgen seguido del aceite virgen. Igualmente en cuanto a gasto, el aceite de oliva representa el 56.6% del gasto total, seguido del oliva virgen que representa el 43.3%.

En los últimos años se ha visto un aumento considerable del consumo de aceite ecológico, que cada vez toma mayor protagonismo por sus demostradas propiedades preventivas y curativas. Cada vez la población tiene mayor conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y el consumo de los productos ecológicos, de manera que están cambiando las preferencias y gustos del consumidor favoreciendo el aumento de la demanda de este tipo de aceite, y con ello, la producción de éste.

Gráfico 9. Evolución del consumo por tipo de aceite de oliva.



Según el estudio realizado por Mercasa en el año 2012 sobre el consumo del aceite de oliva en España atendiendo a variables sociales y territoriales, los hogares españoles de clase media-alta y alta son los consumidores de aceite de manera más significativa en aceite virgen y virgen extra. Sin embargo, en la clase media es más elevado el consumo de aceite ecológico.

Atendiendo al número de miembros en el hogar, los hogares formados por una persona muestran los consumos más elevados de aceite, y van disminuyendo conforme el número de miembros de la familia aumenta.

Otro factor que condiciona el consumo es la situación en el mercado de trabajo, y es que las personas desempleadas consumen más aceite, siendo el tipo de oliva virgen el que presenta mayor índice.

En general, el consumo de este producto aumenta conforme aumenta la edad del consumidor.

Por último, mencionar que la demanda de aceite de oliva es más elevada en áreas metropolitanas (concretamente en oliva virgen extra) que en zonas no metropolitanas (donde el consumo es mayor en el tipo ecológico)

En los últimos años se han llevado a cabo campañas de promoción del aceite de oliva para familiarizar e informar a consumidores sobre la diversidad de olivos así como las técnicas de cultivo, recolección y elaboración mediante catas y degustaciones.

2.4. Principales Grupos del sector.

Podemos observar en la Tabla 10 los principales grupos envasadores de aceite de oliva que controlan el mercado nacional. En primer lugar esta Sovena, con 77.5 millones de litros. En segundo y tercer puesto se encuentran Deoleo y Acesur con 66.7 y 56.5 millones de euros.

Tabla 10

PRINCIPALES ENVASADORES DE ACEITE DE OLIVA EN EL MERCADO NACIONAL OLIVA EN EL MERCADO NACIONAL, 2012	
EMPRESA	MILES DE LITROS
Sovena España, S.A	77.491
Deóleo, S.A-Grupo	69.704
Aceites del Sur-Coosur, S.A. (ACESUR)	56.500
Aceites Maeva, S.L	39.000
Urzante, S.L	37.000
Grupo Ybarra-Migasa	35.200
F.Faiges, S.L	26.980
Oleícola Hojiblanca, S.A	26.500
Aceites Toledo, S.A	13.900
Grupo Eroski (Olilán)	10.000

Fuente: Alimarket, 2012

De cara a poder realizar una comparativa entre las empresas más representativas de la producción de aceite de oliva, analizamos algunos datos financieros como la rentabilidad económica y rentabilidad financiera, así como ratios de liquidez y endeudamiento.

Tabla 11. Ratios financieros.

Nombre	Año	Número empleados		Rentabilidad económica (%)		Rentabilidad financiera (%)		Liquidez general		Endeudamiento (%)		Result. ordinarios antes Impuestos	
Últ. año disponible		Rango		Rango		Rango		Rango		Rango		Rango	
Mediana		209		2,43		7,71		1,14		77,48		4,045	
Desviación típica		113		2,46		13,91		0,13		9,47		14,096	
Media		204		3,15		14,54		1,16		74,86		9,737	
DEOLEO SA	2013	364	1	3,07	3	8,84	4	1,11	6	65,28	7	45,655	1
ACEITES DEL SUR-	2012	327	2	2,30	5	5,29	6	1,03	8	56,57	8	2,500	5
ACEITES BORGES PONT	2012	264	3	8,15	1	45,7	1	1,15	4	82,17	2	9,113	3
DCOOP S. COOP AND.	2012	256	4	0,63	8	5,08	7	1,04	7	87,70	1	5,590	4
F. FAIGES SL	2012	162	5	1,53	6	6,57	5	1,12	5	76,64	5	11,803	2
SOVENA ESPAÑA SA	2012	159	6	6,04	2	27,87	2	1,19	2	78,32	4	1,338	6
URZANTE SL	2011	91	7	0,94	7	3,24	8	1,47	1	70,9	6	564	8
ACEITES MAEVA SL	2012	9	8	2,56	4	13,71	3	1,18	3	81,34	3	1,333	7

Fuente: Base de datos SABI

Las principales empresas están ordenadas por número de empleados. La media está en 204 empleados, y Deoleo es la empresa que más empleados tiene con un total de 364.

La rentabilidad económica mide el grado de eficiencia de una empresa en el uso de sus recursos económicos o activos para la obtención de beneficios. Cuanto mayor sea este

ratio, mayor será la productividad obtenida del activo. Aceites Borges Pont encabeza el ranking de rentabilidad económica con un 8,15% seguida de Sovena con un 6,04%, luego esto quiere decir que son las empresas más eficientes en la utilización de sus activos. La rentabilidad media se sitúa en 3,15%.

La rentabilidad financiera mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. De nuevo, Aceites Borges y Sovena son las empresas con mayor rentabilidad financiera, de manera que en relación a la inversión que efectúan sus socios son las que más beneficio generan. Sin embargo, en el caso de Aceites Borges, este abultado dato de rentabilidad financiera (45.7%) podría estar influido por el efecto apalancamiento que provoca el nivel de deuda que tiene (82.17%) situándose en la segunda empresa con más endeudamiento.

Atendiendo a los niveles de endeudamiento, un resultado elevado significa una fuerte dependencia de la financiación ajena, de manera que cuanto menor sea este ratio, mayor independencia financiera tendrá la compañía. Vemos que en todas las empresas, el activo está financiado más por recursos ajenos que por propios, es decir, todas las empresas tienen un nivel de deuda en mayor o menor medida. Aceites Borges, Grupo Hojiblanca (D.Coop) y Aceites Maeva son las que más porcentaje de deuda presentan.

En cuanto al ratio de liquidez, la empresa que mayor porcentaje de liquidez tiene es Urzante S.L, por tanto, es la empresa con menor riesgo del conjunto analizado y la que más capacidad tiene para efectuar sus pagos a corto plazo.

A continuación se describen algunas de las empresas más importantes del sector para poder identificar aspectos como su estrategia actual, los objetivos que plantean, así como sus recursos y capacidades. Todo ello nos permitirá obtener la suficiente información para realizar posteriormente el análisis de la fuerza competitiva de Porter acerca de la competencia actual en la industria.

- Deoleo S.A

Se trata del grupo líder mundial en venta de aceite embotellado. Cuenta con la mejor cartera de marcas (Carbonell, Koipe, Koipesol, las italianas Carapelli y Bertolli, etc....) del sector ocupando posiciones de liderazgo en los diferentes mercados en los que opera, otorgándole así ventaja competitiva.

Está presente en diferentes países donde tiene presencia comercial e industrial, además de instalaciones en España, Italia, Reino Unido, Holanda, EEUU, Alemania, México, Canadá, Australia, Brasil, Japón,...

Actualmente, la compañía se está viendo envuelta en una situación de reestructuración y reconfiguración de su estructura financiera y de accionariado, desde que decidiera poner a la venta el 30% del accionariado como consecuencia de una deuda financiera por la compra de la marca italiana Bertolli. Varias son las ofertas que ha recibido y la más fuerte es la que ha presentado un fondo público de inversión italiano. Desde entonces, cooperativas se han movilizado y han pedido al Gobierno que se involucre la SEPI (Sociedad Estatal de Participaciones industriales) para evitar que caiga en manos de un fondo italiano, ya que se lo estaría entregando al país competidor más directo. Otra opción no menos interesante para las empresas españolas del sector era que la otra grande empresa del sector, D.Coop (1ª empresa en producción y fabricante de marcas como Hojiblanca) que ya posee un 10% del capital social de Deoleo, aumentase su participación ayudada con alianzas para hacer posible la operación. Finalmente, ha sido la sociedad inglesa de capital riesgo CVC la que se ha hecho con el control de Deoleo. Tras esta operación, comienza a existir preocupación por el futuro del sector desde las diferentes instituciones relacionadas como FAECA (Federación Andaluza de Empresas Cooperativas Agrarias) que considera que “el sector cooperativo y oleícola español pierde una oportunidad histórica de lograr peso significativo en un gran grupo agroalimentario con enorme capacidad comercial”.

Sin embargo, en el Informe del primer trimestre de 2014, Deoleo apunta que los cambios de reestructuración vividos sirvan para materializarse en un balance más estructurado que dote de los recursos suficientes para iniciar un plan de crecimiento acorde con el potencial de sus marcas y negocio. Además, indican que “el cambio de imagen que hemos implementado en nuestra marca Carbonell es la punta de lanza del nuevo posicionamiento que veremos en las marcas de Deoleo, enfocadas al consumidor, con posicionamientos específicos y únicos y rentables para el accionista.” Deoleo apuesta por la diferenciación. Considera como áreas que serán vectores de crecimiento el I+D, marketing y nuevos mercados.

También se refleja en dicho informe un importante esfuerzo en inversión publicitaria que crece un 38,5% con respecto a 2013 lo que apoyará la recuperación de volúmenes y los próximos lanzamientos.

- Aceites Maeva

Aceites Maeva, es una empresa familiar dedicada a la elaboración de aceite de oliva virgen extra. Tiene el liderazgo en envasado de aceite de oliva virgen extra gracias a la integración de todos los procesos productivos desde el cultivo hasta el envasado y comercialización.

Aceites Maeva tiene presencia a nivel internacional a través de aceites bajo marca de distribuidor. Algunas de las marcas que usan su aceite de oliva son Wal Mart, Día, Aldi, El corte inglés, Auchan, Monoprix, etc....

La diferenciación de productos en cuanto a sus competidores está en que ofrece, además de la selección de aceites básicos, una gama de aceites especiales con esencias, como por ejemplo de albahaca, ajo y perejil, trufa, etc....

Maeva, al igual que otros competidores tiene un gran compromiso con la calidad de sus aceites mediante un proceso de control continuo desde la materia prima hasta el envasado del producto.

El 30% de la producción se queda en España, y el 70% restante se exporta a Europa y América.

Por último, cuenta con un avanzado sistema informático que permite tener constante seguimiento y control de cualquiera de los productos a lo largo de la cadena de suministro.

- Aceites del sur-Coosur, S.A (Acesur)

Acesur, empresa dedicada a la producción, envasado y comercialización de aceite de oliva.

Hoy en día, cuenta con más de 600 profesionales en sus 8 plantas industriales, con marcas distribuidas y consolidadas en el mundo. Algunas de sus marcas más conocidas son La española, Coosur y Coosol, entre otras.

Acesur se define como una empresa con un compromiso permanente con la calidad y la satisfacción de los consumidores. Sus niveles de exportación superan el 40% de la producción total, y está presente en 90 países de todo el mundo, siendo líder en más de 40.

Acesur abarca todos los procesos y mercados que se integran dentro del sector aceitero: produce, refina, envasa, comercializa y exporta aceite de oliva y otros aceites vegetales, así como otros productos derivados de la oliva, tales como aceitunas, vinagres, salsas y aliños o mayonesas. Acesur menciona como puntos clave para el éxito la integración vertical, la flexibilidad, la gama de productos, inversión en I+D+i y la sostenibilidad de la empresa.

Además, Acesur cuenta con una división energética renovable llamada Enersur, diversificando así su actividad. Es la rama de negocio de Acesur que se dedica al impulso de las energías renovables, a través del proceso integrado de la gestión del olivar y de los residuos que genera.

La empresa contribuye al desarrollo sostenible de la sociedad a través de la producción de biodiesel, sistemas de cogeneración eléctrica, el tratamiento y recuperación del alperujo (es altamente contaminante), y del aumento de la eficiencia del orujillo (biomasa).

- Sovena España

Sovena es una empresa dedicada a la elaboración de aceite de oliva. Es de procedencia portuguesa, pero tiene una importante participación en España desde que en 2002 adquiriera Agribética en Sevilla, empresa responsable del refinado y el envasado de aceites de semillas, en su mayoría aceite de oliva, y logrando la integración y un crecimiento espectacular bajo la división de Sovena España.

Parte del éxito de esta empresa se debe a una alianza entre la fuerza de sus marcas y la calidad de sus productos.

Los productos que desarrolla son el aceite de oliva, aceitunas de mesa, aceites de semillas y jabones. Además, Sovena ha diversificado su actividad entrando en la industria de combustibles por medio de la fabricación de biodiesel a partir de los aceites de semillas.

Es importante mencionar que Sovena es el actual interproveedor de Mercadona, fabricando aceite bajo la marca “Hacendado”.

En resumen, podemos determinar que las cuatro empresas dan mucha importancia a la calidad como elemento diferenciador. Estas empresas tienen una integración vertical de todo el proceso de producción de aceite de oliva (a excepción de Deoleo que solo envasa), y además, tienen como estrategia la diversificación en otras actividades tanto relacionadas (Salsas, vinagres...) como no relacionadas (Biodiesel). Por último, todas tienen presencia comercial e industrial a nivel internacional. Consideran muy importante llevar a cabo actividades en I+D, así como de promoción y publicidad.

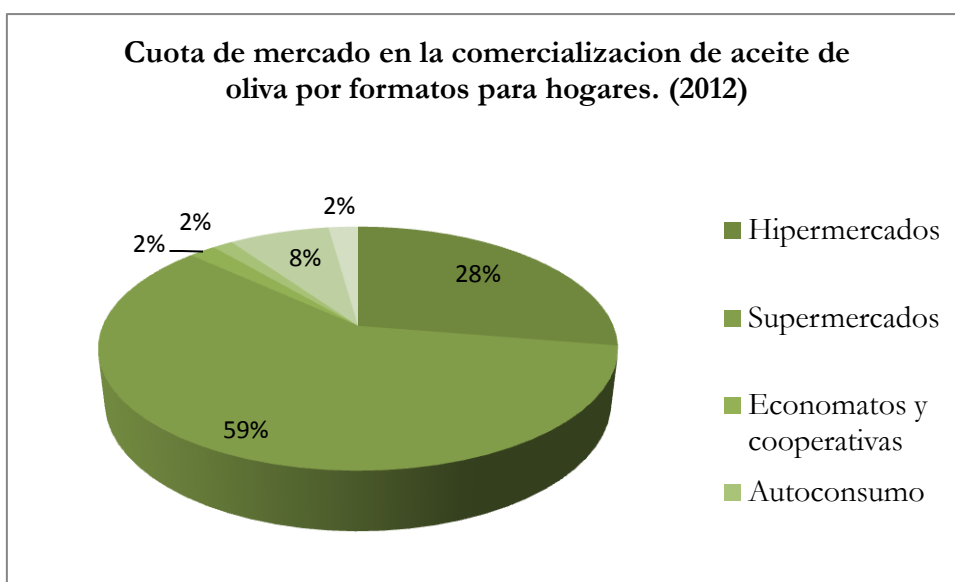
2.5. Relaciones con los clientes

El aceite de oliva envasado se hace llegar al consumidor final principalmente por dos canales:

- Canal convencional, es decir, a través de las grandes cadenas de distribución (supermercados e hipermercados) principalmente, tiendas tradicionales, cooperativas o tiendas especializadas.
- A través del canal Horeca.

Tal y como refleja la tabla 12 del estudio realizado por Mercasa, la mayor cuota de mercado de los establecimientos que comercializan aceite de oliva y que por tanto indican la preferencia de los consumidores finales a la hora de hacer sus compras son los supermercados con un 59.2%, seguido de los hipermercados con un 27.6%.

Gráfico 12. Cuota de mercado en la comercialización de aceite de oliva.2012



La creciente concentración que se ha venido dando en la distribución comercial ha provocado que domine en la comercialización de alimentos y que haya aumentado su poder de negociación frente a la industria agroalimentaria.

Algunas de las iniciativas empresariales que ha tomado la gran distribución para mejorar su rentabilidad es establecer la marca blanca o marca del distribuidor, en la que los productos son comercializados bajo el nombre comercial del distribuidor, aunque hayan sido fabricados y etiquetados por un fabricante que normalmente introduce en el mercado los productos bajo su propia marca. Tal es el caso de la mencionada anteriormente Sovena, que ante la imposibilidad de hacerse un hueco en el mercado, se ha especializado en el

envasado del aceite para la distribución comercial en España, en concreto para Mercadona. También es el caso de Hojiblanca que envasa aceites para el grupo Dia, o de Aceites Maeva para Wal Mart y otras.

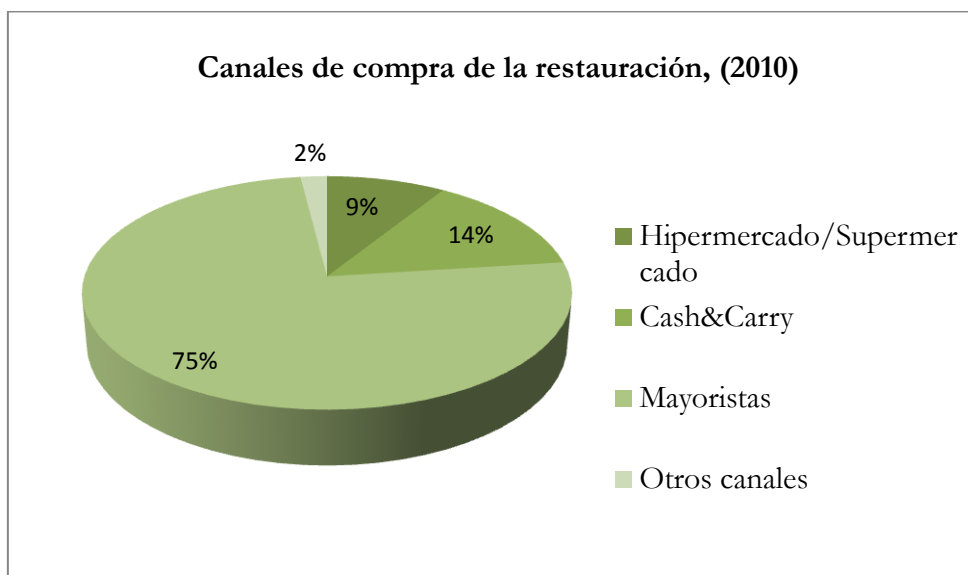
La marca blanca se asocia generalmente con productos de compra masiva, como pueden ser los de la alimentación, y el aceite de oliva en particular por tratarse de un producto de primera necesidad. Es precisamente la homogeneidad de esta clase de productos acompañada de la poca innovación la que da ventaja al distribuidor para lanzar su producto bajo marca de distribuidor a un precio más bajo pero de la misma calidad atrayendo a la clientela que no siente fidelidad por una marca en concreto y además es sensible al precio.

El otro canal por el que se distribuye el aceite de oliva es a través del canal Horeca, es decir, el producto llega al consumidor final de la mano de hoteles, restaurantes y empresas de catering.

El aceite de oliva está presente bajo alguna de sus categorías comerciales en todos los restaurantes y hoteles de España.

La principal fuente de aprovisionamiento de aceite de oliva para la restauración comercial es a través del mayorista (75%), seguido del Cash & Carry (14%).

Gráfico 12. Canales de compra de la restauración (2010)



Fuente: mercasa

Hasta comienzos de este año 2014, la gran mayoría de establecimientos ofrecía el aceite en aceitera sin marca, coincidiendo con el tipo de formato de compra más consumido por la

restauración (en garrafas 5 litros). No obstante, el 43.9% de los hoteles sí que ofrecían mono-dosis en botellita de cristal/plástico (frente al 30,8% de restaurante). El uso de la botella de marca irrellenable era más habitual en establecimientos de mayor coste. Con la nueva ley es obligación presentar el aceite de oliva en su envase original y con su correspondiente etiquetado. Esta nueva ley está muy bien vista por el consumidor ya que lo ven como una garantía de calidad y seguridad.

En cuanto a las marcas, el restaurador no suele usar marcas de distribuidor y es muy fiel a la marca que normalmente usa. Donde sí es más frecuente el uso de marcas de distribuidor es en bares y cafeterías (26,4%), seguida en menor medida en restaurantes (16,0%) y aún menor en hoteles (8,3%).

En cuanto al proceso de compra en el canal Horeca, factores como el precio y el desconocimiento de las cualidades de los tipos de aceite perjudican en la decisión de compra. No obstante, la calidad y el apoyo del consumidor son factores que mejoran la decisión de compra.

2.6. Problemas del sector

Hoy en día, existe una gran atomización en la producción, ya que existen más de mil quinientas almazaras dedicadas a la producción de aceite de oliva, pero no todas se dedican a la comercialización. Son los 4 grandes grupos productores y envasadores (Grupo Deoleo, Grupo Hojiblanca, Acesur y Sovena) los que ejercen de proveedores de las cadenas de distribución y ponen en el mercado aceite bajo sus propias marcas y MDD concentrando la comercialización del aceite envasado.

Así, la comercialización y promoción del aceite de oliva se convierte en el principal problema del sector. Las empresas tienen pendiente adoptar estrategias de marketing que se centren en la calidad y obtengan diferenciación en el producto, además de lograr recuperar los precios en el mercado y que este impacto llegue a los sectores productores, tal y como promueven organizaciones dedicadas al aceite de oliva.

Es necesario que las empresas se concentren, fusionen o integren para lograr tener mayor poder, ya que la poca integración y cooperación actual entre empresas limita el desarrollo del sector y no permite que los aceites de los productores estén presentes en la gran distribución.

Todo lo comentado anteriormente se traduce en que el producto acaba siendo malvendido, a un precio incluso inferior al de coste, ya que el liderazgo y gran poder de las grandes cadenas de distribución permite ejercer presión y bajar los precios, además de aprovecharse de ciertas ventajas como son los plazos de pago a proveedores y exigir un determinado volumen de envasado del producto con marca de distribuidor. Estos establecimientos utilizan el aceite de oliva como producto “gancho” bajando el precio incluso por debajo del coste, ya que las pérdidas de vender el aceite de oliva por debajo del umbral de rentabilidad se ve compensado con la venta de otros productos.

Ante esta situación de dominio que repercute en una crisis de precios, en el año 2012 se concedió una ayuda al almacenamiento privado en el aceite de oliva financiada por el Fondo Europeo Agrícola de Garantía (FEAGA).

Otros problemas o fraudes que existen en el sector del aceite de oliva es el de envasar el aceite de oliva como de una calidad superior a la que en realidad tiene, o de ocultar el verdadero origen del aceite de oliva, por ejemplo obteniéndolo de países emergentes en este sector como Marruecos o Túnez aprovechándose de los costes más bajos, para luego venderlo como si se tratase de aceite de oliva español ó adquiriendo aceite a granel a bajo coste e introduciéndolo en canales bien consolidados.

2.7. Futuro del sector

Desde el COAG (Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos) y a través del informe emitido en 2013, se plantean algunas estrategias de cara al futuro del sector:

- Medidas económicas desde la administración para disponer de liquidez que evite el abuso de agentes con más poder a lo largo de la cadena de valor.
- Se tiene que adecuar la normativa de defensa de la competencia en materia agroalimentaria para evitar posiciones de dominio de la distribución.
- Que se produzca la reforma del sistema de almacenamiento privado.
- Consideran imprescindible que la distribución comercial frene el uso del aceite como producto reclamo y tenga un compromiso de defensa del sector realzando la imagen y calidad, así como informando al consumidor.
- Por último, poner a disposición de los clientes un producto de calidad. Para ello es necesario luchar contra ciertos aspectos:
 - el fraude que existe en este producto (comentado en el apartado anterior)

- la reutilización y el rellenado de los envases en la restauración. (Este aspecto ya se ha solventado con la nueva ley comentada anteriormente)
- Se debe impulsar la I+D.
- Dar al consumidor la correspondiente información sobre categorías y D.O de los aceites.

3. Fuerzas competitivas en el sector

A partir del modelo de las cinco fuerzas establecido por Porter se pretende investigar acerca de las oportunidades y amenazas existentes en la industria que posibilitan la obtención o no de rentabilidad. Según Porter, la acción de las cinco fuerzas competitivas previamente estudiadas individualmente, determina el grado de atractivo del conjunto de una industria.

3.1 .Poder de negociación de proveedores

A medida que el poder negociador de proveedores aumente, el atractivo de la industria tenderá a decrecer.

En el caso de este sector, los proveedores son los agricultores y productores de aceite. El poder de negociación de los productores en general es muy débil, debido a la gran atomización que existe en la producción de aceite por la gran cantidad de empresas almazareras. Los productores son por lo general pequeñas empresas que no cuentan con recursos financieros suficientes para poder hacer campañas de comunicación y estar presentes en los canales de distribución.

Al mismo tiempo, las envasadoras que son las que conforman el último eslabón también son muchas en número, pero la gran mayoría tienen muy poca capacidad, quedando muy concentrada esta actividad por las grandes envasadoras o las que están asociadas con fases iniciales del proceso productivo.

En general, la poca cooperación y unificación de la oferta afecta al poder de negociación frente a las grandes cadenas de distribución.

Además estamos hablando de un producto muy homogéneo y poco diferenciado, usado por las cadenas de distribución como producto reclamo. Este es otro factor que perjudica el poder de negociación de proveedores.

Otro factor que afecta negativamente al poder de negociación de proveedores es la existencia de productos sustitutivos como puedan ser los aceites de girasol, soja, etc....

3.2.Poder de negociación de cliente

Los clientes son las grandes cadenas de distribución como Mercadona, Eroski, Carrefour, etc....

El sector de la distribución se podría decir que es un oligopolio, es decir, unas pocas empresas controlan el mercado donde hay muchos demandantes, de manera que puedan influir sobre el precio de los productos, mayoritariamente por aquellos que son homogéneos.

Existe verdadera amenaza por parte de estas empresas de integrarse hacia atrás para formar parte de la producción o envasado de aceite de oliva y así obtener mayor control. Es por ejemplo el caso de Eroski que bajo su subsidiaria Olilan Eroski Sociedad Cooperativa, se encarga de envasar el aceite en recipientes aptos para la comercialización. Este hecho aumenta el poder de negociación de Eroski sobre sus proveedores.

Las cadenas de distribución ejercen poder de negociación frente a sus proveedores al tener la posibilidad de decidir sobre algunas condiciones como el plazo de pago a proveedores, o a quién y cómo adquieren los productos.

Normalmente, el plazo medio de pago del comercio tradicional es de 30 días, mientras que supermercados y autoservicios lo establecen en 60 días y los hipermercados lo establecen entre 75 y 90 días, aprovechándose de unos fondos que mejorarán su cuenta de resultados consolidando su posición en el mercado y perjudicando a la industria oleícola en general, porque este impacto se refleja negativamente a lo largo de toda la cadena desde el cultivo hasta el envasado.

Además, la tarea de envasar aceite de oliva bajo marca blanca es encomendada por las cadenas de distribución a las grandes empresas envasadoras, por tener mayor organización y control en la calidad, de manera que las redes que se establecen entre grandes distribuidores y grandes empresas envasadoras, deja fuera a los pequeños y medianos envasadores andaluces. Por tanto, este es otro factor que otorga poder de negociación a los clientes.

Los compradores (Eroski, Carrefour, Mercadona...) tienen plena información acerca de los precios y costes de los productos de los vendedores, lo que les va a beneficiar en el poder de negociación.

Otro factor que proporciona poder de negociación a las distribuidoras es el volumen de compra que efectúan. Los hipermercados y supermercados venden grandes cantidades de productos que tienen gran rotación como el caso del aceite de oliva, lo que les permite poder reducir precios de venta y así aumentar éstas.

3.3. Amenaza de nuevos entrantes

En condiciones de competencia perfecta donde los productos son idénticos, las empresas no tienen poder de negociación y la entrada es libre, la amenaza de que nuevos competidores pretendan establecerse en la industria es bastante alta, atraídos por la rentabilidad.

Sin embargo, la posibilidad de que nuevas empresas consigan entrar en el mercado se va a ver afectada por una serie de barreras de entrada y por la reacción de los competidores que ya están asentados en el sector. La existencia de altas barreras va a reducir la amenaza competitiva de posible entrada de nuevas empresas al sector.

Una de las barreras de entrada es la existencia de economías de escala que tienen las grandes empresas en este sector, debido al gran volumen de producción que manejan. Por tanto, para un nuevo entrante, va a suponer un problema establecerse en el mercado, debido a que si quiere alcanzar economías de escala necesita alcanzar un gran volumen de producción con la consecuente inversión que deberá realizar. Por otro lado, si no consigue alcanzar las economías de escala, tendrá costes muy superiores a los de sus competidores.

Otra barrera de entrada es la gran inversión que hay que realizar en instalaciones, maquinaria y tecnología adecuada para producir. Por tanto, los posibles nuevos entrantes se van a encontrar con una desventaja en costos y recursos.

El acceso a los canales de distribución supone otra barrera de entrada a las nuevas empresas que quieran acceder a formar parte del sector, puesto que son unas pocas empresas mencionadas ya anteriormente las que controlan y tienen acceso a estos canales de distribución.

La localización geográfica supone en sí una gran dificultad, ya que para el cultivo del olivo hacen falta unas condiciones climáticas específicas que no posee cualquier país, y dentro de los países que lo poseen como es el caso de los países mediterráneos, no todas las zonas son aptas, de manera que se crea una barrera. Asimismo, el acceso a la materia prima está restringido en el sentido de que la mayoría de los olivareros ya se encuentran asociados a empresas productoras de aceite de oliva.

Además, las marcas más conocidas en el mercado tienen clientes muy fidelizados, de manera que se hace muy difícil a las empresas entrantes establecerse con una nueva marca y conseguir clientela.

Otro factor que puede complicar la entrada de potenciales competidores en la industria son las Denominaciones de Origen que presentan algunos aceites. La D.O es una calificación empleada para proteger legalmente el aceite de oliva que se produce en una determinada zona, y otorga a ese producto el reconocimiento de calidad.

Las normas comunitarias que rigen el sector oleícola (OCM) así como las normas nacionales técnico- sanitarias suponen otra barrera al acceso de nuevas empresas. Además, puede haber subvenciones y ayudas gubernamentales a las empresas ya establecidas en el sector.

Por último, los competidores ya establecidos reaccionarán mediante publicidad, estableciendo ofertas o entrando en guerras de precios para evitar la entrada de nuevos competidores.

3.4. Amenaza de productos sustitutivos

El grado de atractivo de una industria tenderá a disminuir conforme aparezcan en la industria productos sustitutivos, haciendo que disminuyan las expectativas de obtener rentas.

En el mercado hay una amplia variedad de productos sustitutivos del aceite de oliva y que amenazan este producto como son el aceite de semillas, el aceite de soja, el aceite de orujo, el aceite de girasol y el aceite de colza mayoritariamente. Estos productos se encuentran disponibles y al alcance de los consumidores con mucha facilidad, luego la competencia tenderá a aumentar por la existencia de estos sustitutos.

Las empresas establecidas en el sector, se ven obligadas a convencer a sus clientes de que su aceite ofrece mayores ventajas y es más beneficioso. Este sector es maduro en cuanto al segmento del aceite de oliva, aunque tipos de aceite como el “oliva virgen extra” y el aceite de oliva “ecológico” están experimentando un crecimiento en la demanda debido a la concienciación de la población por los productos ecológicos, de mayor calidad y el cuidado del medio ambiente. Sin embargo, el consumidor considera que los sustitutos son comparables con el aceite de oliva en términos de desempeño.

No obstante, el precio de los aceites sustitutivos del aceite de oliva es inferior al de aceite de oliva, lo que implica un aumento de las presiones competitivas debido al atractivo que genera.

Por último, los costos en los que incurren los compradores al cambiar a los productos sustitutivos no son muy altos, luego este hecho también incrementará las presiones competitivas.

3.5. Competencia actual

Es considerada de las fuerzas competitivas del modelo de Porter más importantes por tratarse de la rivalidad que hay entre empresas que compiten en la misma industria con los mismos productos. A medida que la competencia actual se incremente, la posibilidad de obtener rentas superiores es menor y la industria dejará de ser atractiva.

En este sector, y tras haber analizado algunas de las principales empresas, podemos extraer que las principales estrategias que pretenden llevar a cabo para superar a sus competidores son:

- Aumentar la calidad de los productos: todas las empresas coinciden en que tienen un gran compromiso con la calidad.
- Aumentar la publicidad y las promociones de venta, como en el caso de Deoleo.
- Ofrecer nuevos productos o servicios: Las empresas diversifican su actividad y ofrecen nuevos productos, como en el caso de Aceites Maeva que ofrece aceites especiados, o como en el caso de Acesur y Sovena que apuestan por la generación de biodiesel a partir de los residuos de generar aceite, contribuyendo con el medio ambiente.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar cuando aumenta el número de competidores en la industria y cuando se asemejan en tamaño y capacidad.

Tabla 13. Índices de concentración.

EMPRESA	Cuota de mercado	I.Concentración	HHI
Deoleo	20,98%	20,98%	0,04400560
Dcoop S.coop And	20,92%	41,90%	0,04376480
Sovena España S.A	18,05%	59,95%	0,03257581
Aceites del sur-Coosur	14,35%	74,30%	0,02059766
Aceites Borges Pont	10,85%	85,14%	0,01176516
F.Faiges S.L	5,94%	91,09%	0,00353152
Urzante S.L	5,40%	96,49%	0,00291367
Aceites Maeva S.L	3,51%	100,00%	0,00123521
TOTAL			0,16038944

Fuente: Base de datos SABI

En la tabla 13 podemos ver como entre las 3 primeras empresas con mayor volumen de ventas (tabla 7) que son Deoleo, DCoop (Hojiblanca) y Sovena España, concentran el 60% de la cuota de mercado. El índice de Herfindahl es un índice de concentración que muestra el grado de competencia que existe en una industria. Los valores oscilan entre 0 y 10.000 (o valores de 0 a 1) y si es un valor próximo a cero indicará competencia perfecta, baja concentración de mercado. En cambio si toma un valor cercano a 1, se trata de un mercado en situación de monopolio. Para esta industria, el índice de Herfindahl toma un valor de 0,1603 lo que significa que existe una baja concentración de mercado, es decir, existen un gran nº de empresas que tienen una participación muy pequeña.

Además de las estrategias antes mencionadas que llevan a cabo todas las empresas del sector para ganar la preferencia del consumidor por su producto antes que por el de otro, existen otra serie de factores que aumentan la rivalidad entre competidores, como puede ser la existencia de poca diferenciación en los productos. El aceite de oliva en general es un producto poco diferenciado, muy homogéneo y considerado de primera necesidad, por tanto, la competencia será muy intensa. Todo esto conlleva una reducción generalizada en los precios para tratar por todos los medios de que el consumidor, (y más aun aquel que sea sensible a los precios) se interese por adquirir una marca u otra.

La rivalidad aumenta debido a la facilidad que tienen los consumidores de cambiar de marca de aceite de oliva, ya que estos tienen que hacer grandes esfuerzos para captar la atención del comprador, bien sea ofreciendo mayor calidad o un precio más bajo.

La rivalidad aumenta cuando se dan fusiones y adquisiciones en la industria. Como hemos podido saber en el apartado de los grupos competidores, entre las empresas más importantes del sector existen participaciones de unas sobre otras, como en el caso de

D.Coop (Hojiblanca) y Deoleo. Es común que se produzcan adquisiciones y fusiones de unas empresas con otras para tratar de ampliar y controlar más eslabones a lo largo del proceso productivo, en definitiva de integrarse verticalmente.

El exceso de capacidad productiva genera también un incremento en la competencia.

El sector oleícola, es un sector maduro y de lento crecimiento. A lo mejor segmentos como el aceite ecológico están experimentando actualmente un crecimiento rápido, pero en general, se trata de un mercado con lento crecimiento que provoca que haya intensidad en la competencia.

4. Conclusiones

Tras realizar el estudio de los factores estructurales de la industria, podemos concluir que se trata de un sector de vital importancia en la economía española, debido al peso que tiene en cuanto a la contribución de empleo y el porcentaje en las ventas netas del conjunto de la industria agroalimentaria. El progresivo aumento en la producción y exportación en los últimos años, contribuye a la mejora de la productividad y con ello al aumento del bienestar y los estándares de vida de la sociedad española. Además, es importante mencionar la importancia que tiene en las costumbres y forma de vida de la sociedad española, que es percibido como un producto de calidad indispensable en los hogares.

A pesar de que para el conjunto de la economía del país este subsector es uno de los principales motores, tras centrar el análisis en averiguar lo que ocurre en el interior de este sector, podemos concluir que hoy en día existen una serie de problemas que perjudican a los eslabones de la cadena dedicados al cultivo y fabricación de aceite. Primeramente, existe un gran desequilibrio entre los distintos eslabones de la cadena. Por un lado nos encontramos con casi medio millón de productores de pequeño tamaño y poca capacidad, es decir, existe gran atomización en la fabricación de aceite. Por otro lado, nos encontramos con que las empresas productoras que además se dedican al envasado y comercialización son muy pocas, ya que a pesar de que existe gran número de empresas envasadoras, son unas pocas, las más fuertes, las que llevan a cabo la actividad de comercialización y negociación con el cliente (Grandes cadenas de distribución).

En general, existe muy poca cooperación entre las empresas que integran los distintos eslabones, y es precisamente esta poca integración la que desencadena en un débil poder de comercialización de sus productos frente a sus clientes, que además se ve incrementado por factores como la poca diferenciación del producto, o la total información que tienen los clientes sobre los problemas y dificultades de los fabricantes.

No obstante, las empresas fabricantes conocedoras de la situación que se vive en el sector, ya están proponiendo soluciones como mejorar la promoción y publicidad del producto, tratar de buscar segmentos con los que mejorar su posición competitiva principalmente a través de mejora de la calidad del producto (como en el caso del aceite de oliva virgen extra y el aceite ecológico) o llevar a cabo políticas y normativas que regulen y restrinjan el abuso de las distribuidoras.

Del lado de las cadenas de distribución como principales clientes, tenemos a los hipermercados y supermercados mayoritariamente en el canal tradicional, y en menor

medida el canal Horeca que hace llegar el producto al consumidor final a través de hoteles, restaurantes, empresas de catering, etc....

El sector de la distribución se encuentra en una situación de oligopolio, donde la existencia de cadenas de distribución es pequeña frente a una demanda muy grande de consumidores finales.

Como en muchos de los productos agroalimentarios considerados además de primera necesidad, el aceite de oliva es un producto maduro, utilizado por las grandes cadenas de distribución como producto reclamo, perjudicando en las ganancias de este producto a todos los que participan en su elaboración.

A partir del análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter realizadas en el apartado anterior, podemos concluir lo siguiente:

- El poder negociador de los proveedores es muy débil, debido al conjunto de factores que afectan negativamente a este conjunto, por tanto el atractivo del sector aumenta, disminuyendo con ello la posibilidad de obtener ganancias.
- Por otro lado, ante el fuerte poder de negociación que tienen las cadenas de distribución como clientes, el atractivo del sector disminuye aumentando con ellos la posibilidad de obtener ganancias.
- Para la fuerza competitiva de la competencia actual, observamos que la rivalidad en la competencia es intensa, por tanto, la industria se vuelve poco atractiva por la disminución de ganancias.
- La posibilidad de que nuevos entrantes consigan acceder a la industria es complicado debido a las barreras de entrada, por tanto, el grado de atractivo de la industria aumenta protegiendo las expectativas de rentabilidad del sector.
- Finalmente, la existencia de productos sustitutivos en el mercado y a un precio más competitivo hacen que la industria no sea atractiva, disminuyendo así las expectativas de obtención de rentas.

Tras el estudio individualizado de cada fuerza competitiva, se puede determinar que en su conjunto la industria no es atractiva, disminuyendo a su vez la posibilidad de obtener rentas superiores.

5. Bibliografía

Navas, J.E; Guerras, L.A. (2012). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas.

Martín, V. J. (2012) *Consumo de aceite de oliva en España. Variables sociales y territoriales*. Universidad Complutense de Madrid. (En línea) Disponible:

http://www.mercasa.es/files/multimedios/1356785523_pag_027-037_Martin-Consumo.pdf

España, Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. (2013). *Industria Agroalimentaria en 2012-2013*. (En línea) Disponible:

http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/INFORME INDUSTRIA ALIMENTARIA 2012-2013_tcm7-8208.pdf

Olive Oil Council. (2014). *Import -export Spain*. (En línea) Disponible:

<http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/137-lists-of-exporters-importers>

Vilar, J.; Velasco, M^aM; Higuera, P; Puentes, R; Gacía, J; Moreno, P. *El Patrimonio Oleícola. Análisis desde la diversidad del conocimiento*. (En línea) Disponible:

<http://www.patrimoniroleicola.com/documentos/publi2.pdf>

España, Agencia de defensa de la competencia de Andalucía. (2013) *Competencia y cadena de valor en la producción y distribución de aceite de oliva en Andalucía*. (En línea) Disponible:

<http://www.infaoliva.com/documentos/documentos/Informe%20Sectorial%20Aceite%20de%20Oliva.pdf>

España, Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos. (2013) *Anuario Agrario 2013*. (En línea) Disponible:

http://www.coag.org/rep_ficheros_web/b3ed489f5e615d5761671fee726b7385.pdf

España, Mercasa. (2013) *Información por sectores*. (En línea) Disponible:

http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2013/pdfs/pag_246-270_Oliver.pdf

García, M.D. *El papel de la distribución comercial en la cadena de valor del aceite de oliva*. Escuela universitaria de Ingenieros técnicos Agrícolas. (En línea) Disponible:

http://www.mercasa.es/files/multimedios/1290185119_DYC_2006_89_57_70.pdf

España, Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marítimo. *Estudio sobre hábitos de uso y consumo de aceites de oliva en el canal horeca en España.*(En línea) Disponible:

http://www.interprofesionaldelaceitedeoliva.com/portal/descargas/estudios/Estudio_Aceite_Oliva_en_Horeca.pdf

Base de datos SABI

España, (2014) Informe trimestral Deoleo. (En línea) Disponible:

http://deoleo.eu/?wpfb_dl=419

España, (2014) D.Coop SCoop. (En línea) Disponible:

www.dcoop.es

España, (2014) Sovena Group. (En línea) Disponible:

www.sovenagroup.com

España, (2014) Acesur. (En línea) Disponible:

www.acesur.com

España, (2014) Aceites Maeva. (En línea) Disponible:

www.aceitesmaeva.com